

经营理念的有效手段，也能成为打文化商战时的推进剂。

2000年5月，被世界公认为“奥林匹克画家”的查尔斯·比利奇先生来到双星，并接受了双星集团的聘请，出任双星的“产品开发设计国际顾问”，从艺术角度提升双星产品的文化含量。现在，“双星好爸爸鞋”、“双星好妈妈鞋”、“夕阳红鞋”“婚礼鞋”“情侣鞋”等产品在赋予情感文化的同时，在鞋的包装上也开始大做文章。例如“老人健身鞋”的画面是寿星图，“爸爸鞋”、“妈妈鞋”上是一对相拥相携的白发老人。如此的设计牢牢抓住了顾客的心，以“双星好爸爸鞋”、“双星好妈妈鞋”为例，每年的重阳节，生产工厂加班加点都供不应求。

这一切的推动者自然是双星的灵魂人物汪海。无论是在工厂还是在公司的总部，人们随处可见一些横幅或牌匾，上面写着诸如“没有疲软的市场，只有疲软的产品”、“只有没管好的企业，没有管不好的企业”、“干出最好的产品就是最大的积德行善”的话语，这在双星被称为“汪海语录”。

这些语录甚至已在几年前就漂洋过海，传到了国外。在一次去韩国的考察中，双星的工作人员竟然发现在他们的厂区和车间里悬挂着“有人就穿鞋，关键在工作”、“用户是上帝，市场夺金牌”的汪海语录，一问，工厂负责人才不好意思地说，“对不起，我们把你们的语录给偷过来了。”

“鞋是我的生命”

——访双星集团董事长汪海

□文 / 本刊记者 王艳

Cover Story
封面文章



图片 / 公司提供

汪海对鞋可以说已经到了痴迷的地步，正如他自己所说，“每天除了睡觉，我终日想鞋，鞋是我的生命。”

即使是双星总部汪海的办公室，也俨然一个鞋的世界。他的办公桌上，好似一个“万国鞋业博览会”，那些从英、法、德、意等20多个国家和地区带来的几十双鞋摆满了桌子的三边，那一双双铜塑、泥塑、有机玻璃等各种材料制作的工艺鞋玲珑剔透，琳琅满目，就连电话听筒也是一只漂亮时尚的红色皮鞋。

风华正茂时，汪海曾咬破手指写下“坚决要求参军，保卫伟大祖国”12个大字，那时的他想，如果不在战场上牺牲，就一定要当个将军。然而命运并未让他如愿，转业后，他受命于危难，接手陷入困境的橡胶九厂。近20年来，他以一个军人的风范带领员工在市场上左拼右杀，突出重围，打出了一个名扬中外的双星集团。他是一个当之无愧的市场将军，因为肩扛光芒四射的“双星”，所以被称为“中将”。

在不少人的眼里，他是一个颇受争议的人物——在被称为“山东怪杰”、“崂山奇人”的同时，也有人说他“妄自尊大”。但说起汪“敢为天下先”的英雄气概，却很少人表示异议。

有关这一点，最具戏剧性的一幕发生在当年双星去美国开拓市场时的一场新闻发布会上。有美国记者问汪海：“双星的广告宣传说：穿上双星鞋可以走天下，请问你现在穿的是什么鞋？”汪海马上脱下自己所穿的鞋，举起来将鞋底上的商标给记者看，告诉记者：“双星的经理当然要穿双星鞋走天下，不但我穿双星鞋走天下，我们厂的职工都要穿双星鞋走天下，我劝你也买一双双星鞋，它可以让你伴随你的爱人蜜月旅行走遍世界没问题！”

第二天美国报纸就登了一张汪海举鞋的镜头并发表评论：共产党在美国举鞋的镜头有两次，一次是当年赫鲁晓夫举鞋拍桌子，另一次就是中国共产党的经理汪海。

双星员工对汪海的由衷推崇在2000年得到充分显露——尽管当时汪海已从总裁的位子上退下来，担任董事长一职，在员工大会上他还是被推选为“终身总裁”。

这当然不代表汪海就不需要一个接班人了。但这个问题早在几年前就已被汪海创造性的解决了，即：人人都是接班人，人人又都不是接班人，让市场来决定谁是谁不是。

“为了双星的事业，为了几万员工的饭碗，我不能任命接班人，我要放手让市场来检验，挑选，市场规律比我聪明，不会看走眼。”汪海说。

关于成功奥秘

《中国市场》：您纵横商海几十年，得到过相当多的殊荣，有何奥秘所在？

汪海：企业家这个词已经提出有二十年了，但由于历史的原因，对于它的内涵、理解存在问题。今天在现实生活中，有一些人今天是厂长，明天就成了企业家，这是一种错误的认识。企业家，顾名思义，就是要以企业为家，一个合格的企业家是要具备一定的综合素质的。他与军事家还不一样，在战场上，失败了还能够举手投降，而在市场中，企业垮了，是不能举手投降的。

我把企业家分为五种：产品企业家、机遇企业家、关系企业家、贷款企业家、市场企业家，比如前几年的钢厂，钢材涨价，连不合格的钢材都要走后门才能买到，这就是靠产品成就的企业家。其他几种也好理解。真正的企业家是最后一种。无论市场是冷是热，他均能驾驭自如，市场发生变化时，他决不是教条的、盲目的、头脑发热的去做决定，而这样的企业家为数不多。

我在一个企业中担任一把手二十几年，这种情况是不多见的，说到奥秘，总结起来那就是：客观地想，科学地创，认真地做、务实地干，如果能做到这样，那你就能愉快地过，潇洒地活。对于一个企业家来说，考试在市场，答卷也在市场，我们要永不满足，要借鉴国外先进的技术及经验，继承历史的、传统的做法，创造现实的，现代的东西。

关于市场开拓

《中国市场》：鞋是属于小商品行列

的，那您如何为它开拓出一片大市场？

汪海：鞋是属于小商品，行业进入门槛低，科技含量少，大家也都不重视，认为很简单。但它面对的是永恒的大市场，人类是生生不息的。正如我们所说的，“有人就穿鞋，关键在工作”。在生活用品中，鞋和其他的电子、家电产品还不一样，其他产品面对的是一个家庭，而鞋面对的是每一个个体，况且，每个人都拥有不止一双鞋，俗话说“爹脚和娘脚还不一样”，由于每个人的需求是不同的，六十亿人就可能有六十亿的看法、要求、选择，要想让他们完全满意是非常难的，是要付出很大代价的，从这几个方面来说，制鞋业其实是一个复杂的大市场。

面对这个大市场，我们既做高档鞋，也做中、低档鞋。我们根据人们的要求选择价格空间，价位在四、五块钱的鞋和价位上千元的鞋我们都做，都有市场。

生活中很多人是崇洋媚外的，我认为千万别迷洋，因为“洋鞋并不洋”，像耐克，它的很多产品都是在中国生产的，只是它已经形成品牌，所以价钱才会被炒得很高。我们和耐克几次谈合作都没有成功，因为在它看来，双星是耐克在中国最大的敌人。总之，我们将鞋这样的小商品做出大市场，是动了许多脑筋的。

关于道德管理

《中国市场》：双星的企业文化非常独到，而在几年前，您又提出了道德管理，用意何在？

汪海：双星的企业文化应当是非常独到的。现在的企业很多走了两个极端，一



▲双星鞋厂生产线

个是对传统的绝对抛弃，一个是除了艰苦奋斗、打足精神几个口号外，根本没有企业文化。而双星的企业文化是在吸收优秀理念的同时，与中国的国情相结合而产生的。我可以这样说，一个没有思想、理念、文化的企业是一个没有希望的企业。

我们在全国很多地方都有工厂，我虽然不去，但他们的管理、作风和要求都是一样的。这就靠的是一个企业的文化，时间一长，逐步就形成一种精神。我提出的一个要求就是“干好产品质量就是最大的积德行善”，不少人认为我在搞封建迷信，我觉得不是。中华民族自古以来就以道家、佛家、儒家为三大文化，其中尤以佛文化最为普及，而佛文化的核心归根到底就是要求积德行善。

作为企业的总裁，我希望每个产品的质量都是好的，但不是每个打工的人都是这样想。我们要求每个鞋刷三遍胶，但不排除有的人刷两遍，甚至一遍。一条生产线一天六千多双鞋，面对六千多个客户，出现了质量问题，制鞋的人可能已经换了地方打工了，但对于企业的声誉却是很大的损失。

在传统思想中，人们是非常忌讳被说缺德的，尤其在农村，很多人相信因果报应。我们的工厂大多建立在农村，提出这样的口号，也是运用了人们这样的心。我们想让每个员工知道，自己的一针一线不仅牵连着市场，牵连着企业的效益，也牵连着对每个消费者的责任感和道德感。

总的来说，双星的道德管理，就是用一些朴素的道德观来塑造企业精神，从而将两万多名员工凝聚成一支战无不胜、攻无不克的铁军。